

*Tottino, Laura I.*

## Una aproximación al trabajo que se realiza en las agencias de viajes: ¿cómo es su organización?

---

**Revista de estudios regionales y mercado de trabajo**

**2015, nro. 11, p. 121-140**

*Cita sugerida:*

Tottino, L. (2015). *Una aproximación al trabajo que se realiza en las agencias de viajes: ¿cómo es su organización?. Revista de estudios regionales y mercado de trabajo (11), 121-140. En Memoria Académica. Disponible en:*  
[http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art\\_revistas/pr.7708/pr.7708.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.7708/pr.7708.pdf)

Documento disponible para su consulta y descarga en **Memoria Académica**, repositorio institucional de la **Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (FaHCE)** de la **Universidad Nacional de La Plata**. Gestionado por **Bibhuma**, biblioteca de la FaHCE.

Para más información consulte los sitios:

<http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar>

<http://www.bibhuma.fahce.unlp.edu.ar>



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.  
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5

## UNA APROXIMACIÓN AL TRABAJO QUE SE REALIZA EN LAS AGENCIAS DE VIAJES: ¿CÓMO ES SU ORGANIZACIÓN?

*Laura I. Tottino*

### INTRODUCCIÓN

Los profesionales en carreras afines al turismo que desarrollan sus labores con la gente, como los licenciados y guías de turismo, son testigos del crecimiento continuo que asume en la actualidad el sector tanto a nivel mundial como regional.

En este artículo se exponen algunos resultados de una investigación llevada a cabo por la autora,<sup>1</sup> haciendo hincapié en las personas que trabajan en ese sector. Cabe aclarar que, dadas la complejidad y heterogeneidad que lo conforman, este estudio se centra en las agencias de viajes de la Ciudad de Buenos Aires tomando el período 2003-2010.

En esta última década, el turismo, como sector de actividad económica, política y social, se ha tornado de gran interés no solo para los estudiosos del tema sino para los gobiernos y sus economías, particularmente en materia de empleo, dado que agrupa a una gran diversidad de puestos de trabajo. Sin embargo, los límites de esta actividad son todavía difusos, y, para su abordaje, se requieren enfoques multidisciplinarios ya que ha sido estudiada predominantemente desde el punto de vista económico.

En ese sentido, el problema que surge en la Argentina con el trabajo en el sector turístico es que los datos existentes no reflejan adecuadamente a todos los empleados y empleadas del mismo. Es difícil cuantificar las personas

<sup>1</sup> Producto de una tesis de maestría titulada “¿Más trabajo, mejor trabajo? El caso de los trabajadores y las trabajadoras de las agencias de viajes de la CABA” (Tottino, 2015).

que trabajan en él y su forma de contratación, porque muchas realizan estas actividades en forma independiente o *free lance*. No obstante, este sector se caracteriza por aportar al crecimiento de las economías; por eso es considerado una exportación (no tradicional) que se produce desde una región o país hacia el lugar de destino, es decir, hacia el país receptor.

El turismo depende de la demanda y tiene un efecto multiplicador, porque también beneficia a otros sectores de la economía, aunque sus repercusiones no son solo económicas. En el turismo receptivo internacional, los flujos de divisas hacia el país de destino constituyen una fuente de ingresos no solamente para las empresas vinculadas a esta actividad sino para muchos otros sectores de la economía. Es decir, el dinero o la renta destinada al gasto turístico fluye hacia otras actividades en la medida en que las empresas turísticas, como las de viajes, reponen stock, renuevan sus materiales o mobiliarios, pagan a proveedores, abonan impuestos y tasas de luz; de esta manera, se produce un reparto de la renta en la economía local y fuera de ella. De ahí la importancia del crecimiento de esta actividad para las economías de los distintos países, como es el caso de la Argentina, porque favorece la demanda y genera puestos de trabajo.

Sin embargo, es importante aclarar que la aparición y desarrollo del turismo, en general, no se produce de la misma manera en todas las regiones o países; depende del nivel de vida de cada país, del nivel educativo, de la situación política y social y del lugar que ocupa ese país en la economía a escala global. Desde sus comienzos, el turismo se ha caracterizado por producir una ampliación de los movimientos de personas a escala regional y mundial, que se inscribe en una larga tradición de migraciones y comunicaciones entre los pueblos. Estos movimientos de población traspasan los límites de ciertas regiones para ampliarse a casi la totalidad de los países del mundo, ya sean emisores o receptores de turistas. Actualmente, también este sector se encuentra en proceso de transformación en cuanto a su forma de producción, debido a los avances tecnológicos en las comunicaciones y en la movilidad que brindan principalmente los servicios aéreos. Por ello, en este artículo se considera importante tratar la organización del trabajo en las agencias de viaje que funcionan en el sector de turismo argentino, concretamente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, porque, aun considerando que cada ciudad o región –por sus diferencias territoriales, culturales, económicas y sociales– asume una especificidad que le es propia, en todo caso, en esta ciudad, dadas sus dimensiones, las agencias deben concentrar la mayoría de las formas de organización de esas empresas.

La actividad turística involucra a diversas unidades de trabajo: agencias de viajes; transporte; alojamiento; ocio y otros servicios de viajes; servicios administrativos, financieros, sanitarios, culturales, etc., a los que hay que añadir todos los otros sectores proveedores de las empresas turísticas, como la construcción, la agricultura, las industrias manufactureras e industrias de

transformación. Como actividad dinamizadora de la economía, el turismo receptivo internacional aporta divisas, y su evolución no depende en forma excluyente de la economía interna, lo que contribuye a amortiguar las situaciones de recesión en los mercados internos, como ocurrió en la Argentina luego del *default* a principio de 2002. Es así que el gobierno argentino, en el marco de una devaluación monetaria con crisis de ocupación, a partir de 2003, impulsa al sector desde las políticas públicas con el fin de fortalecer la creación de puestos de trabajo, bajo la premisa subyacente de que, en general, la actividad turística es relativamente intensiva en mano de obra y tiene un efecto positivo sobre el empleo.

En este artículo, desde un enfoque social y tomando como base la palabras de los trabajadores y las trabajadoras de las agencias de viajes,<sup>2</sup> se trata de captar todos los aspectos que tienen que ver con la organización laboral en el sector.

## LAS AGENCIAS DE VIAJES: ORGANIZACIÓN Y DIVISIÓN DEL TRABAJO

Indagar las exigencias de los puestos laborales en esta actividad requiere, en principio, comprender su organización y la división del trabajo. Para ello, por una cuestión metodológica, en virtud de los datos recogidos en las encuestas, se categoriza a las agencias de viajes por tamaño según la cantidad de trabajadores/as: se considera que una agencia de viajes es pequeña cuando tiene hasta cinco (5), mediana cuando tiene de seis (6) a veinticinco (25) y grande cuando tiene más de 26 trabajadores/as. El resultado es que, en la Ciudad de Buenos Aires, la mayoría de las empresas de viajes son familiares, con un número de trabajadores/as que no superan las cinco personas (78%). Es imprescindible aclarar que, si bien la categorización es útil para analizar la forma en que organizan el trabajo estas empresas, no se puede traspolar a la realidad general del país porque en la Argentina el grado de evolución de las agencias permite realizar varias subdivisiones. Es decir, están las grandes minoristas pero también las pequeñas minoristas. Del mismo modo, se puede hablar de grandes mayoristas y pequeñas mayoristas, según el volumen de ventas que manejan y la fuerza que ello les da para sentarse a negociar con los proveedores.

Además de este tipo de categorización por tamaño, existen también otras categorizaciones, tales como las agencias receptoras o emisoras, las corporativas, etc. En consecuencia, los datos obtenidos indican que predomina la empresa pequeña y familiar con el 78% (hasta 5 trabajadores/as), de baja estructura formal y de perfil de formación alto –generalmente alrededor de

2 Se realizaron observaciones *in situ* durante el recorrido a 50 agencias elegidas al azar, 20 entrevistas a trabajadores y trabajadoras de agencias de viajes y 10 entrevistas a informantes clave.

algún graduado de turismo o profesional que instala la empresa–, a diferencia de las empresas de estructura administrativa mediana (17%) –que tienen de 6 a 25 trabajadores/as– y de las empresas grandes (5%) –con 26 o más trabajadores/as (Convenio SECTUR-FCS-UBA, 2008-2010).

De lo anterior resulta que, en las empresas de categorías mediana y grande, los trabajadores/as llevan adelante una tarea que tiene mayor grado de complejidad que en las empresas chicas. La estructura administrativa de las agencias de viajes medianas y grandes concentra un número más elevado de trabajadores/as que realizan sus actividades con una mayor división del trabajo en comparación con las agencias denominadas pequeñas. Estas últimas no solo tienen menos de cinco trabajadores/as sino que, además, estos realizan múltiples funciones.

Para una mejor comprensión de lo observado, en el Cuadro 1 se expone una síntesis de la actividad dentro de las agencias según su tamaño, para mostrar los niveles de división del trabajo, de supervisión o control y de salarios en cada categoría de agencia –según el testimonio de los trabajadores/as en el período 2008-2010.

**Cuadro 1. Caracterización de las agencias de viajes de la CABA según tamaño: cantidad de personal, división del trabajo, supervisión y salarios. Años 2008-2010**

Característica	Tamaño de las agencias		
	Pequeña	Mediana	Grande
Cantidad de personal	1 a 5 trabajadores/as.	6 a 25 trabajadores/as.	Dueño y/o gerente, o presidencia. Tienen 26 y más trabajadores/as.
División del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo nivel.</li> <li>• En general, todos hacen todo.</li> <li>• Local o departamento de 1 o 2 ambientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor nivel en relación con la agencia pequeña.</li> <li>• El trabajo se divide por sectores.</li> <li>• Espacio de trabajo desagregado por departamento o sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto nivel y mayor complejidad del servicio.</li> <li>• Los sectores de trabajo están más desagregados en departamentos que en las agencias medianas.</li> </ul>
Supervisión o control	Autocontrol y supervisión permanente del dueño o encargado.	Control y supervisión por el encargado de cada departamento o sector.	Fuerte control. Supervisión permanente. Cada departamento tiene un responsable o gerente.
Salarios	Básico de comercio más comisiones por ventas.	Básico de comercio más comisiones por ventas.	Básico de comercio más comisiones por ventas.

*Fuente:* Elaboración propia sobre la base de las entrevistas realizadas a trabajadores y trabajadoras de las agencias de viajes y turismo de la CABA en el período 2008-2010.

En el Cuadro 1, se puede observar que, a medida que aumenta el tamaño de la agencia, es mayor la división del trabajo. Pero lo que interesa destacar es que de los relatos se desprende que los trabajadores/as se sienten muy presionados/as tanto en las agencias que denominamos pequeñas como en las agencias grandes. En las primeras, a causa de la carga que se genera por trabajar solo/a (por ser dueño/a) o con el dueño/a y cumplir las múltiples tareas que requieren la preventa y posventa de servicios de viajes; y en las segundas, debido a las exigencias de los supervisores o encargados del Sector Ventas para que se concreten las mismas. En los dos casos se trabaja bajo presión y en un clima altamente competitivo. Esta competencia se manifiesta en las pujas internas por lograr mejores resultados o comisiones. Así lo relatan sus protagonistas:

Hay bastante trabajo en turismo, pero las condiciones son malas, no solo de agente de viajes, hablo de hoteles también... (Flor, 25 años, Técnica en turismo, diciembre de 2010).

Cuando trabajaba cinco horas y el resto estudiaba, sinceramente me parecía durísimo. Salía del trabajo con mucho dolor de cabeza, todos los días, era diario, a veces hasta...cosas del estrés, te tiemblan un poco las manos, porque estaba todo el tiempo pensando qué hacer para no equivocarme; porque uno trabaja con una máquina, y la máquina tiene fichas, como legajos, de los turistas con su familia. Por ejemplo, Hernández por cuatro (4 pasajeros); y ahí tienen los servicios de toda su estadía que a lo mejor se extendía por la Patagonia... Y yo estaba trabajando en una minorista que no tenía grandes cantidades de fichas pero tenía unas diez por día todos los días. Y si te equivocás en un horario al cargarle una excursión... bueno, tenés como factores de miedo, preocupación, como estar muy pendiente del trabajo (Víctor, 26 años, Licenciado y Técnico en turismo, agosto de 2010).

En las agencias de viajes pequeñas y medianas, la organización de la producción no es un elemento esencial de la competitividad. A través de los relatos, se pudo constatar que, muchas veces, dicha organización depende de cada empleado, porque, al tener múltiples funciones, se resuelve lo urgente. Como consecuencia, tiende a ser una resolución particular, en vez de una decisión colectiva entre dueño y empleado o empleada. Quizás porque “las exigencias actuales en el trabajo necesitan, cada vez más, trabajadores/as profesionales polivalentes o ‘trabajadores/as multifuncionales’” (Coriat y Taddéi, 1995, p. 168). Lo que sí se observa es que la exigencia en este tipo de actividad es enorme.

Porque un aspecto que interviene con fuerza y es muy relevante en el proceso de trabajo, sobre todo en sectores como el turismo en la actualidad, es la permanente innovación tecnológica. El problema con que se enfrentan las personas que trabajan en las agencias es que:



[...] cuando todavía no se llega a dominar a fondo una tecnología novedosa, ya existe otra que la reemplaza o mejora, marcando la necesidad de capacitarse para seguir liderando una porción del mercado a la que cada vez se agregan más jugadores (Bonigo y Lombardi, 1999, p. 190).

Se trata de un mundo donde “las innovaciones tecnológicas transforman la variable espacio-tiempo de las transacciones de intermediación porque virtualmente achican el planeta pero paradójicamente agrandan el mercado” (Ciccolella, 1995, p.48). Este aspecto también incide con fuerza en la diferenciación socioterritorial de los beneficios de la reestructuración en la Argentina, que se evidencia en la nueva división del trabajo tanto a escala nacional como intrarregional o interurbana, debido a que, en esta nueva etapa de crecimiento y modernización en la que crece como un nuevo fenómeno económico y social el sector de servicios turísticos en el país, se tiende a acentuar la condición diferenciadora y fragmentaria.

La motivación en el trabajo es una variable de peso que surge del relato de los protagonistas, porque está asociada más a las comisiones que se le asigna a cada trabajador/a por la venta de algún servicio o paquete turístico que al desarrollo del conjunto de actividades que satisface las necesidades de formación, alimento y salud de los empleados y empleadas. En efecto, conseguir mayores ventas de servicios implica mejorar el monto de las comisiones y, por ende, del salario. En consecuencia, los/as trabajadores/as le confieren mucha importancia debido a que la ganancia obtenida constituye el medio de subsistencia fundamental para la mayoría. Sobre todo, contribuye no solo a formar su identidad sino también su realización personal; es decir, trabajar y poder mantenerse con ese salario los hace sentirse más dignos.

E.: Cuando trabajaste en esta agencia, ¿cómo te sentiste?

R.: El ámbito laboral era bueno. El tema de la informalidad mucho no me cerraba, en relación con las comisiones. El sueldo era todo en blanco. Anualmente turismo arregla un aumento en paritarias. y ese año [2009] ... no era que tenía un sueldo en blanco, tenía un piso en blanco, y le aumentaron a algunos sí y a otros no (Blanca, junio de 2010).

Como se deja entrever en este testimonio, esta trabajadora se siente poco motivada<sup>3</sup> a causa del aumento del salario: como el sueldo está compuesto por un básico que se acuerda en paritarias, más las comisiones que se acuerdan con el dueño de la agencia por medio de un convenio más bien personal, es decir entre cada trabajador/a y el dueño –y que no forman parte del salario en blanco o registrado–, no le resulta clara la justificación del incremento o no de las comisiones que se le asignan a cada trabajador/a. Entonces, como no

3 La entrevistada se encuentra trabajando en una agencia de viajes que se denomina chica –de hasta 5 empleados.

tiene todo el sueldo en blanco, se siente de alguna manera disconforme porque la situación presenta cierto grado de informalidad.

Además, de los relatos se desprende que existe mucha rotación de personal. Y uno de los argumentos principales que se da en la mayoría (75%) de los 20 entrevistados en relación con esa rotación –que, como se ve, también depende más de un convenio personal que del convenio colectivo de trabajo– es “mejorar los ingresos”.

En cuanto al trabajo que se realiza en las agencias de viajes (de intermediador turístico), del cuaderno de notas de campo<sup>4</sup> surge que el desgaste de energía se produce más por el lado del aspecto intelectual que del físico. En esta actividad, las personas se desempeñan como canales de venta hacia los turistas con el objetivo claro de brindar servicios y lucro. El servicio no está separado del individuo que lo consume, y esto es lo que reviste a la tarea de una gran responsabilidad, porque hay que acompañar al usuario hasta que logre consumir el producto turístico que compró. De hecho, los servicios en las agencias de viajes se pueden clasificar en aquellos cuyo producto o hecho turístico implica una interacción “cara a cara” con el cliente y otros actores y los que no la implican. En el caso de los productos generados en las agencias de viajes relevadas, se pueden encontrar ambos, con prevalencia de uno sobre otro según el caso, aunque en la mayoría se observa que sigue predominando la interacción “cara a cara”.

Definir qué tipo de trabajo es el que se produce dentro de las agencias de viajes, requiere entender primero la actividad laboral turística. Por ello, es preciso aclarar brevemente que el turismo es una actividad económica y social que es transversal a otros sectores económicos. Dentro del sistema de producción turística, la agencia de viajes es un intermediario que interactúa entre sujetos donde, como se mencionó, el “cara a cara” existe, a pesar de no ser una condición necesaria debido a las relaciones sociales virtuales para resolver problemas. Según De la Garza Toledo (2012), la interacción entre las personas tiene componentes que escapan hasta cierto punto a su voluntad, como, por ejemplo la tecnología, la forma de organizar el trabajo, pero que, a su vez, conllevan significados para los mismos. De esta forma, el trabajo en una agencia de viajes no depende solamente de la interacción “cara a cara”, sino también del conocimiento y el manejo que se tiene de la tecnología.

Como el trabajo es un elemento clave en la producción, la absorción y el desarrollo de capacidades dependen del proceso productivo. Por ello, “la calificación también contribuye para evidenciar el nivel de complejidad de los diferentes trabajos y las tareas ejecutadas y la complejidad de las herramientas utilizadas en el proceso de trabajo” (Naclerio, 2006, p.84).

4 El cuaderno de notas de campo registra el recorrido por 50 agencias de viajes durante más de un año entre fines de 2009 y todo 2010.



Para una mejor comprensión del caso, la decisión es vincular los tipos de trabajo, las calificaciones de los trabajadores y el proceso productivo. En relación con los perfiles más demandados en estas empresas, surge de las entrevistas que, en general, requieren personas con conocimiento específico en turismo. Cuando se habla de conocimiento específico, no se refiere necesariamente a personas con títulos en carreras afines al turismo, sino con experiencia obtenida en el trabajo (que hayan trabajado en agencias, como guías o en la administración o recepción de hoteles), tengan o no título. Entonces, lo que prima siempre en la demanda es la experiencia adquirida en el puesto.

La mayoría de los entrevistados (hombres y mujeres) cuentan que, durante la búsqueda de un mejor trabajo (“mejor” es, para ellos, conseguir un salario más elevado), sea o no de mayor responsabilidad en la estructura jerárquica, en general, tienen que realizar una prueba de manejo de las herramientas informáticas que se utilizan actualmente en el sector para hacer reservas –por ejemplo, AMADEUS, entre otras–. Además, se prefiere muy buena fluidez en el manejo de otro idioma.

En las entrevistas a los informantes clave, se observa que la demanda del perfil del trabajador o trabajadora depende siempre del o de los puestos que se quieren cubrir y de las comisiones que se ofrecen. Por ejemplo, los puestos operativos o de menor responsabilidad se logran cubrir más fácilmente con estudiantes en carreras afines o personas sin mucha experiencia; por el contrario, si se necesita cubrir puestos de mayor responsabilidad –como encargado o gerente–, se prefieren personas con experiencia en el sector a las que se les ofrece mayores comisiones; en este caso, según los dueños de las agencias, no resulta tan sencillo encontrar las personas adecuadas. Pero, desde la perspectiva de los trabajadores y las trabajadoras, el problema es que los salarios son bajos.

En todos los casos, siempre se prefiere a quien ya se desempeñó en el sector, con mayor o menor grado de experiencia. Por este motivo es que la mayoría de los trabajadores y trabajadoras entrevistados señalan que su mayor dificultad es conseguir un buen empleo cuando recién acaban de culminar sus estudios o no tienen bastante experiencia.

## LA VINCULACIÓN DEL TIPO DE TRABAJO, LAS CALIFICACIONES Y EL PROCESO PRODUCTIVO DE LOS TRABAJADORES Y TRABAJADORAS DE LAS AGENCIAS

Para vincular el tipo de trabajo a las calificaciones y al proceso productivo en este estudio exploratorio, es preciso tener en cuenta no solo la organización sino también el nivel educativo de los trabajadores y trabajadoras de las agencias de viajes. Porque la educación es considerada, en la actualidad, como un factor estratégico de desarrollo y uno de los principales campos de interven-

ción de políticas públicas para fomentar una mayor igualdad de oportunidades en general y en el sector de servicios turísticos en particular. Entonces, partimos de la premisa de que las personas que alcanzan un alto nivel de escolaridad y de saberes específicos de turismo acceden a mejores empleos. Dicho así, la educación aparece como un ámbito que potencia el abatimiento de las desigualdades. Sin embargo, los cambios sociales desencadenados por las políticas económicas liberales, de privatizaciones y apertura comercial, así como las prácticas de flexibilización de los procesos productivos y de las relaciones laborales que adoptan las empresas, generan nuevas situaciones de mercado porque no siempre asignan recompensas altas y homogeneizantes al logro educativo (De Oliveira y Salas, 2012, p. 159).

Ahora bien, el estudio de las actividades dentro del sector turístico, desde la perspectiva de los trabajadores y trabajadoras de las agencias de viajes, supone conocer cuáles son los puestos laborales que es posible cubrir. En la información antecedente a esta investigación, generada por el Convenio SECTUR-FCS-UBA, 2008-2010, se identifican los siguientes puestos de trabajo: agente de recepción, agente de reservación, agente de promoción, agente de comercialización, director o encargado, guía intérprete, guía acompañante, guía regional, guía nacional y guía conferencista. Estas categorías se encuentran con más claridad en las agencias de mayor tamaño (grandes) y muchas veces superpuestas en las agencias de viajes medianas y pequeñas. La Ley de Turismo N° 25.997 a través de la normativa Anexo 1, punto 1.4, incluye los servicios que brindan los licenciados en turismo, técnicos en turismo y guías, tanto en las agencias de viajes como en el resto de las unidades de trabajo que conforman al sector, tomando la Clasificación Internacional Uniforme de las Actividades Turísticas de la Organización Mundial del Turismo.

Se debe tener en cuenta que, como en estas empresas se opera en redes, se incluyen formas de organización múltiples, motivo por el cual se requiere cada vez más profesionales y técnicos especializados en carreras de turismo. Como señalan Coriat y Taddéi, “la globalización se caracteriza por el hecho de que se enfrentan a una multiplicidad de innovaciones y de seguidores, operando en redes que incluyen formas de organización múltiples” (1995, p.119).

Es importante señalar que, dentro de estas empresas, los trabajadores y las trabajadoras tienen y adquieren cierto conocimiento específico en turismo, ligado no solo a su organización sino al lugar que ocupan en la estructura jerárquica. Es el caso de los encargados de las agencias de viaje. Existen estudios, como el del Laboratorio de Monitoreo de Inserción de Graduados en las carreras de Turismo y Hotelería durante el 2008-2010, que intentan revalorizar el análisis sectorial o regional para dar cuenta de las características que tiene el encargado de una agencia de viajes y la importancia de su función (Cuadro 2).

**Cuadro 2. Máximo nivel educativo alcanzado por los encargados y las encargadas de las agencias de viajes de la CABA. Años 2008-2010**

Estudios realizados	Frecuencia	Porcentaje
Primaria Completa	1	1%
Secundaria Completa	24	23%
Terciaria Completa	34	32%
Universitario Completo	45	43%
Posgrado	1	1%
Total	105	100%

*Fuente:* Cuadro extraído de resultados del Laboratorio de Monitoreo de Graduados en Turismo, Convenio SECTUR-FCS-UBA, 2008-2010.

Panaia y Tottino (2011) observan que el nivel de estudios de los encargados (hombres y mujeres) de las agencias de viaje de la CABA en los años 2008-2010 es alto, ya que un 43% tiene estudios universitarios completos (Cuadro 2). Además, un porcentaje significativo, casi el 63%, tiene estudios complementarios específicos, mientras que un 34% no los tiene (Cuadro 3).

**Cuadro 3. Estudios especializados en turismo de los encargados y las encargadas de las agencias de viajes de la CABA. Años 2008-2010**

Estudios complementarios	Frecuencia	Porcentaje
Sí	66	63%
No	36	34%
Ns/Nc	3	3%
Total	105	100%

*Fuente:* Cuadro extraído de resultados del Laboratorio de Monitoreo de Graduados en Turismo, Convenio SECTUR-FCS-UBA, 2008-2010.

Como se observa en los Cuadro 2 y 3, el personal relevado declara un alto grado de calificación o, por lo menos, una calificación específica que es demandada por su perfil. En un marco donde la demanda de trabajo se caracteriza por una estrecha relación entre la educación formal y la formación en el trabajo, educarse, capacitarse y aprender en el puesto de labor aparece como una forma particular de inversión privada. Pero debe tenerse en cuenta que,

aunque la oferta educativa argentina de las carreras afines al turismo, tanto terciarias como universitarias, es un factor importante para la inserción laboral en estas empresas, no resulta determinante, porque el potencial laboral de los graduados de las carreras de turismo depende, en última instancia, de la demanda existente en cada región y sector.

La vinculación entre las dimensiones trabajo/nivel educativo en los saberes que se requieren en las agencias de viajes es estrecha. De hecho, la Ley de Turismo, desde diciembre de 2004, faculta a las personas que tienen estudios de turismo a abrir una agencia de viajes. Esta normativa es lo que le otorga mayor relevancia a la relación entre dichas dimensiones: en la actualidad, abrir una agencia de viajes requiere de una acreditación que dé cuenta de un saber específico que es adquirido en las variadas instituciones educativas. En consecuencia, esta relación también interviene en el tipo de trabajo que se realiza dentro de dichas agencias.

No obstante, es válido preguntar en qué medida la demanda cubre sus puestos con trabajadores y trabajadoras con saberes específicos en turismo. Para responder, ante todo, es necesario señalar que, en la Argentina, la oferta educativa en las carreras afines al turismo abarca un escenario amplio. Según San Martín (2013), La Ley de Educación Superior N° 24.521 de 1995, entre otras cosas, incorpora innovaciones en la articulación de instituciones, las cuales favorecen la expansión de las que dictan las carreras de turismo (p. 290). Desde esta óptica, la proyección a nivel país refleja la existencia de una gran porción de jóvenes que ingresan al mercado laboral de turismo con una elevada capacitación. Sin embargo, restaría indagar con mayor profundidad en qué medida esta proyección logra distribuir oportunidades laborales, tanto para acceder a empleos de calidad, como para ingresar en rutas ocupacionales profesionalizantes. Otro dato importante es que la Ciudad de Buenos cuenta con una oferta educativa en las carreras afines al turismo mayor que la de las provincias.<sup>5</sup> Paralelamente, esta ciudad registra una gran concentración de agencias de viajes y turismo en comparación con el resto del país. Pero todavía no se conoce en qué medida los/as trabajadores/as logran cubrir esos puestos.

Lo que surge de las entrevistas a trabajadores y trabajadoras de las agencias de turismo es que, en general, la formación que reciben los estudiantes de las carreras afines no se corresponde con las tareas que demandan sus empleadores, lo que provoca una mayor dificultad si la inserción a su primer empleo se realiza una vez recibidos. Y esto puede suceder porque las instituciones universitarias que dictan esas carreras tienen programas que forman perfiles más vinculados a la facultad de pertenencia que a los buscados por el sector en la región. Por ejemplo, en la formación en el área del turismo, las facultades de Geografía suelen imprimir un estilo ligado a la protección

5 16 instituciones terciarias y 7 instituciones universitarias (SECTUR/UBA, 2008-2010).

del patrimonio y el desarrollo sustentable, en tanto que en las facultades de Humanidades y Ciencias Sociales tienen mayor peso las áreas asociadas a la cultura, a la antropología e incluso a las ciencias de la comunicación. En este sentido, la discusión se centra en la relación formación/empleo, tema que no desarrollaremos en este artículo porque se la menciona solo como una variable que interviene en el tipo de trabajo que se realiza aunque no lo determina. Desde esta óptica, la imbricación con otros factores sociales y económicos contribuye a que el potencial integrador de la educación superior pueda incrementarse o contrarrestarse.

Señalamos ya que el nivel educativo de los trabajadores y las trabajadoras de las agencias de viajes es alto. El perfil sociodemográfico de la población graduada en la Ciudad de Buenos Aires –una de las tres ciudades que concentran a la mayoría de instituciones y graduados– es predominantemente joven y femenino. Además, cerca del 70% de los graduados tiene entre veinte y treinta años (San Martín, 2013). Pero carecemos aún de información sobre los tipos de empleo, horas de trabajo, etc. en este tipo de empresas turísticas en las que se inserta un amplio contingente de jóvenes en puestos caracterizados por la inestabilidad, la desprotección social y los bajos salarios a causa de prácticas laborales flexibles o posfordistas.<sup>6</sup> A partir de las observaciones y las entrevistas a informantes clave realizadas en las agencias de viajes de la CABA, se advierte cierta disconformidad de parte del empleador cuando no logran (los empleados) cumplir durante la jornada diaria las diferentes funciones asignadas. Los dueños y/o encargados de las agencias en muchos casos demandan una actitud más flexible y agresiva por parte de quienes allí trabajan. Esta situación predomina con más fuerza en las agencias que en este estudio se denominan “pequeñas” –de hasta 5 empleados/as.

Durante el trabajo de campo, uno de los aspectos más importantes que se observó en los puestos laborales de las agencias de viajes de la Ciudad de Buenos Aires es la tarea que realizan los trabajadores y trabajadoras. Por un lado, se observa que las personas que tienen poca especialización cubren puestos de escasas tareas, en los que se busca incrementar la productividad a partir de repeticiones constantes de unas pocas labores, dado que se aprenden fácilmente y les exigen, en principio, menos conocimiento. En consecuencia, las personas que realizan tareas rutinarias son fácilmente sustituibles, mientras que las que despliegan una variedad de tareas y tienen competencias en la planificación, la dirección y la administración, son más difíciles de sustituir.

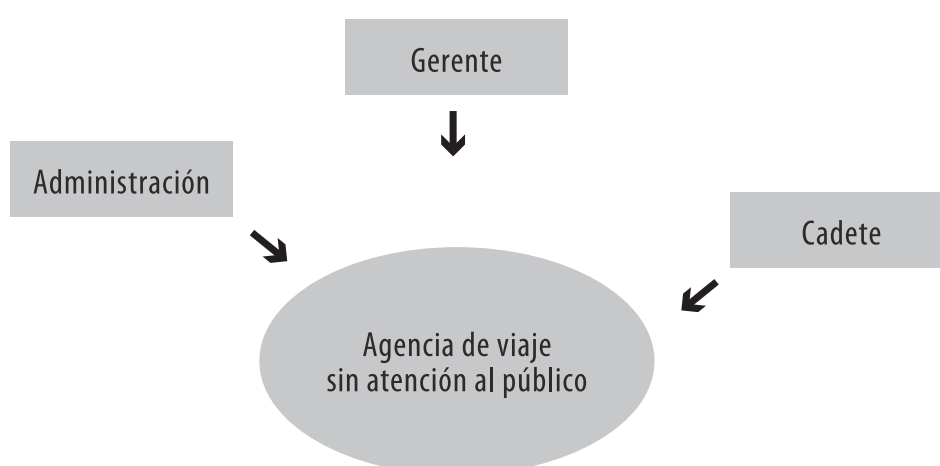
Como las agencias de viajes son empresas con una estructura vertical, a medida que se amplía el puesto, es decir se asume mayor responsabilidad y competencia en la planificación, dirección y administración, el/la trabajador/a va ganando control sobre la actividad, dicho de otra forma, sobre las decisio-

6 San Martín (2013) dice que persisten en la inserción y trayectoria profesional las prácticas de empleo flexible, aun tiempo después de haber terminado los estudios de grado.

nes implicadas en el desarrollo de su labor. Sobre estas cuestiones se abren algunos interrogantes; la alta rotación existente en este sistema productivo, ¿se debe a que, en general, se cubren puestos pocos calificantes y fácilmente sustituibles?; ¿por qué, a pesar de tener la posibilidad de ampliar su puesto con mayores competencias, trabajan largas jornadas con bajos salarios?

Según Parra López (2006), es importante diseñar la organización en las agencias para combinar los diferentes recursos organizativos de que se dispone, convirtiéndola en una función clave. La planificación del trabajo que se realiza ayuda a la dirección turística a coordinar el esfuerzo de los/as trabajadores/as, a la vez que los/as prepara para el cambio, genera patrones de rendimiento y fomenta el desarrollo de la actividad. Por ello, se tiene en cuenta la importancia de la jerarquía en la función del control, de tal manera que cada nivel jerárquico debe ser controlado por el inmediatamente superior, de cara a evitar la posible aparición de disfunciones. En efecto, para poder realizar un mejor análisis del trabajo en relación con la organización existente en las empresas de viajes relevadas, se elaboran tres esquemas de organización según el tamaño (pequeña, mediana y grande) de las agencias, basados en las notas de campo que surgen tanto de las observaciones como de las entrevistas realizadas (20 a trabajadores/as y 10 a informantes clave) (Gráficos 1, 2 y 3). Cabe aclarar que los tres esquemas contruidos en este estudio son tipos ideales que tienen por finalidad lograr una mayor comprensión del espacio de trabajo y su organización a partir de la palabra de los actores involucrados.

**Gráfico 1. Esquema de organización. Agencia de viajes pequeña**



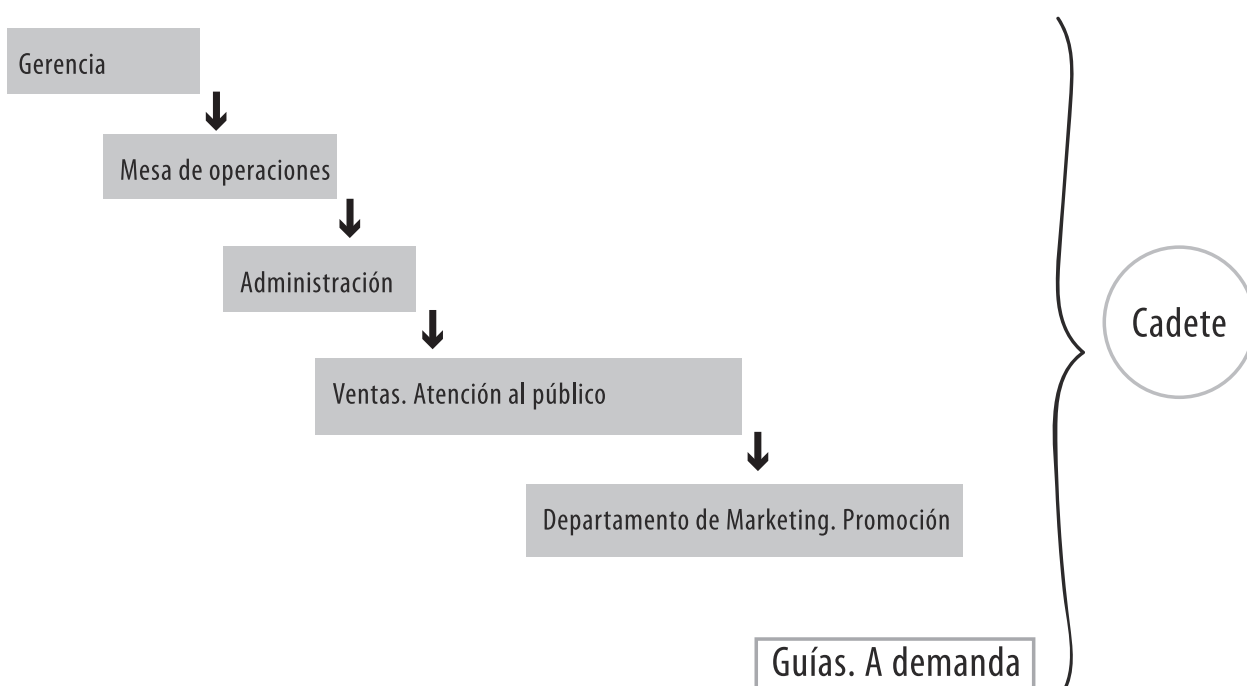
Nota: Refiere a una agencia de viajes chica con tres trabajadores/as. Es receptiva y se dedica a dos tipos de público: los clientes propios o recomendados y las agencias de fuera del país.

Fuente: Elaboración propia.



La particularidad que presenta la agencia pequeña (Gráfico 1) (que no tiene una fachada a la calle y que funciona en una oficina de reducidas dimensiones dentro de un edificio) es que carece de atención al público general. La oficina cuenta con dos escritorios, computadoras y teléfonos. La tarea del empleado es vender servicios de viajes a clientes propios y recomendados. Dentro de su pequeña estructura, también se dedica al turismo corporativo. La relación de venta de servicios con los corporativos<sup>7</sup> es distinta a la del público particular, porque acá el trabajador diseña y vende este tipo especial de servicio a un grupo de personas. Tiene que tener manejo de grupo. Esta empresa no tiene guías que formen parte de su personal, porque los contratan cuando lo necesitan. No obstante, acuden para ello a guías conocidos, es decir, en general, llaman siempre a los mismos.

**Gráfico 2. Esquema de organización. Agencia de viajes mediana**



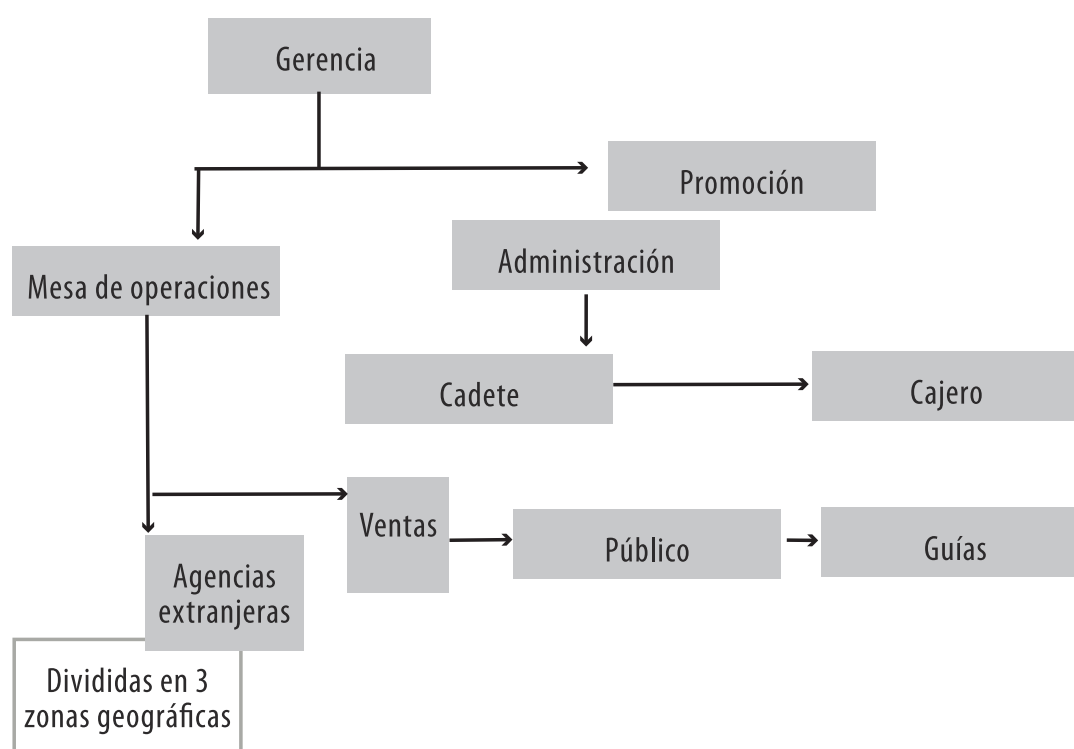
Nota: Refiere a una agencia de viajes mediana de diez a doce trabajadores/as. Es receptiva y emisiva, con atención a todo tipo de público. Ubicada al frente de la calle, con fachada de agencia de viajes y turismo.

Fuente: Elaboración propia.

7 El turismo corporativo es aquel en el que las empresas contratan a las agencias para que les brinden sus servicios. En general, en este caso, los clientes son empresas grandes (laboratorios, empresas, bancos, etc.). En este tipo de servicio, las agencias se ocupan, por ejemplo, de planificar y organizar las actividades requeridas por cada empresa particular, como pasajes y/o viajes que los miembros de dicha empresa realizan.

El tipo de agencia de viajes del Gráfico 2 presenta una estructura piramidal más marcada. Cuenta con más sectores de trabajo, es decir tiene mucho más puestos laborales que una agencia pequeña. La mesa de operaciones se encarga de armar los paquetes; abarca puestos de trabajo intermediarios entre la compra y la venta de servicios dentro de esta estructura. La administración se dedica a los pagos a proveedores y liquidaciones de sueldos. Finalmente, en el sector ventas, los/as trabajadores/as se encargan de vender pasajes, paquetes, armar itinerarios, asesorar, hacer reservas de vuelos, vender excursiones, noches sueltas, etc. En este caso, tienen un cadete permanente. A diferencia de los guías que se contratan a demanda, aquí los guías pueden ser regulares o privados: los guías regulares trabajan en los micros de City Tours de 40 personas por la Ciudad y vuelven; en cambio, los privados constituyen un servicio más personalizado, ya que se contratan para grupos chicos, y son más costosos.

**Gráfico 3. Esquema de organización. Agencia de viajes grande**



Nota: Refiere a una agencia de viajes grande –más de 26 trabajadores/as–. Es receptiva y emisiva, con atención a todo tipo de público. Ubicada al frente de la calle, tiene la fachada que dice agencia de viajes y turismo.

Fuente: Elaboración propia.

El tipo de organización de las agencias grandes Gráfico 3 presenta una mayor complejidad y división del trabajo que las agencias medianas y pequeñas. Cada sección puede tener más de un/a trabajador/a. En esta estructura, el guía, en general, tiene un puesto estable, lo que no excluye que, en caso de que lo requiera la demanda, se contraten más guías.

Como se describe en los tres tipos de organización, los trabajadores y trabajadoras se desenvuelven en un contexto de permanente interrelación en red, entre la oferta y la demanda de servicios turísticos. Lo que diferencia a cada una de las empresas es su tamaño y la actividad que está habilitada para realizar según su categoría, no el modo de realizar la tarea, cuando, por ejemplo, tienen que hacer una reserva de pasajes o de hoteles. En todos los casos, esto se lleva a cabo mediante un sistema de reservas en la computadora, es decir, los sistemas operativos en esta actividad se utilizan para efectuar venta y reserva de pasajes u hoteles y son comunes a todas las organizaciones. Por eso los demandantes de empleo dicen que necesitan personal que sepa manejar dicho sistema.

## CONCLUSIÓN

A modo de conclusión, se observa que en los tres tipos de organizaciones descritas la carga de trabajo, es decir el incremento de la tarea, es independiente del tamaño de la empresa: va a depender del aumento de las ventas y de la cantidad de personal existente. Muchos/as trabajadores/as cuentan que, en los momentos en que la actividad se incrementa por aumento de las ventas, en general, no se incorpora nuevo personal, lo que deriva en que se les extiendan la jornada y la carga de trabajo. Por estas situaciones, es importante indagar en qué medida estas organizaciones promueven mejoras en materia de empleo en el sector de la actividad turística, es decir en su forma de contratación, de capacitación, en salarios y en el diálogo social en el ámbito laboral.

En general, en las agencias de viajes visitadas en el transcurso de un año, se observa que la organización del trabajo se construye en su propio desarrollo, “no como producto del establecimiento previo de un diseño, sino como producto del sistema objetivo de fuerzas que le dan forma” (Nievas, 1998). Por ende, se puede pensar más como un proceso teleonómico que teleológico<sup>8</sup> –en el sentido de que se construye en su propio andar–, entendiendo que “la noción de teleonomía implica también la idea de una actividad orientada, coherente y constructiva” (Monod, citado en Nievas, 1998), porque esa orientación no está preestablecida como plan, sino que es posible corregirla *a posteriori* de la realización del proyecto (p. 29). Y esta noción, que surgió durante el análisis, nos

8 A diferencia de la noción de teleología, teleonomía se refiere a toda actividad orientada a un fin, es decir a hacer algo con el objeto de obtener determinado resultado. En este sentido, abarca todas las actividades que abordamos consciente y voluntariamente (lo que no significa libremente) (Nievas, 1998).

permite comprender y describir las formas que asume la organización de las empresas en relación con su tamaño y los servicios ofrecidos. En este estudio, el tamaño de la agencia es una variable que interviene en el análisis de la complejidad de las tareas que realizan los/as trabajadores/as. Así, se observa que en las empresas de menor tamaño prácticamente no existe la división del trabajo, lo que se refleja en la multiplicidad de funciones que se cumplen en el puesto.

## BIBLIOGRAFÍA

BONIGO, H. y O. LOMBARDI (1999), “Las Agencias de Viajes. Políticas para su crecimiento”, en E. Amadasi (comp.), *Política Turística Argentina. Base para su reformulación*, Buenos Aires, LADEVI.

CATALANO, B. y L. TOTTINO (2015), “Trabajo y Turismo: los trabajadores/as de las Agencias de Viajes y Turismo de Ciudad de Buenos Aires en el período 2003 a 2010”, ponencia presentada en las XI Jornadas de Sociología “Coordenadas contemporáneas de la Sociología: tiempos, cuerpos, saberes”, Buenos Aires, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires. Disponible en <[http://jornadasdesociologia2015.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/ponencias/285\\_1000.pdf](http://jornadasdesociologia2015.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/ponencias/285_1000.pdf)>.

CICCOLELLA, P. (1995), “Reestructuración global, transformaciones económicas en la Argentina y reterritorialización de la Región Metropolitana de Buenos Aires. Hacia una ciudad competitiva, globalizada y excluyente”, en *Revista de Estudios Regionales*, núm. 43. Disponible en <<http://www.revistaestudiosregionales.com/documentos/articulos/pdf471.pdf>>. Fecha de consulta: 9 de febrero de 2016.

CONVENIO SECTUR-FCS-UBA 2008-2010, *Informe de Investigación*. [Inédito].

CORDERO ULATE, A. (2006), *Nuevos ejes de acumulación y naturaleza. El caso del turismo*, Buenos Aires, CLACSO libros.

CORIAT, B. y D. TADDÉI (1995), *Made in France. Cómo enfrentar los desafíos de la competitividad industrial*, Buenos Aires, Alianza Editorial.

DE LA GARZA TOLEDO, E. (2012), “El trabajo no clásico y la ampliación de los conceptos de la Sociología del Trabajo”, en *Revista de Trabajo*, núm. 8, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, pp. 109-124.

DE OLIVEIRA, O. y M. M. SALAS (2012), “Las vicisitudes de la inclusión laboral en los albores del siglo XXI: trayectorias ocupacionales y desigualdades sociales entre jóvenes”, en *Revista de Trabajo*, año 8, núm. 10, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, pp. 159-184. Disponible en <[http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/descargas/revistaDeTrabajo/2012n10\\_revistaDeTrabajo/2012n10\\_a08\\_oOliveira\\_mMoraSalas.pdf](http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/descargas/revistaDeTrabajo/2012n10_revistaDeTrabajo/2012n10_a08_oOliveira_mMoraSalas.pdf)>. Fecha de consulta: 10 de noviembre de 2014.

NACLERIO, A. (2006), “La evolución de las calificaciones y las reformas del Consenso de Washington en Argentina. Modernización tecnológica sin desarrollo de capacidades”, en C. Neffa y P. Pérez, *Macroeconomía, mercado de trabajo y grupos vulnerables. Desafíos para el diseño de políticas públicas*, Buenos Aires, Asociación Trabajo y Sociedad, CEIL/PIETTE CONICET.

NIEVAS, F. (1998), *El control social de los cuerpos*, Buenos Aires, Eudeba.

PANAIA M. (coord.) (2011), *Trayectorias de graduados y estudiantes en ingeniería*, Buenos Aires, Biblos.

----- (coord.) (2013), *Abandonar la Universidad con o sin título*, Buenos Aires, Miño y Dávila.

PANAIA, M. y L. TOTTINO (2011), “El perfil de los trabajadores de las Agencias de Viajes y Turismo de la Ciudad de Buenos Aires entre los años 2008 y 2010”, en *Encuentro Pre-ALAS Chaco: “Fronteras abiertas de América Latina: geopolítica, cambios culturales y transformaciones sociales”*, Resistencia, Editorial de la Universidad Nacional del Nordeste (EUDENE). Disponible en <<http://ces.unne.edu.ar/pdf/PreAlas.pdf>>.

Parra López, E. (2006), *Gestión y Dirección de Empresas Turísticas*, España, McGraw-Hill.

SAN MARTÍN, M. E. (2013), “Inserción de graduados en turismo, hotelería y gastronomía”, en M. Panaia (coord.), *Abandonar la Universidad con o sin título*, Buenos Aires, Miño y Dávila.

TOTTINO, L. (2011), “Monitoreo de inserción de graduados en carreras de hotelería, gastronomía y turismo”, ponencia en *Encuentro Pre-ALAS Chaco...* ob. cit.

----- (2013), “Trabajo y Turismo: un acercamiento al mundo del trabajo en las Agencias de Viajes y Turismo de Ciudad de Buenos Aires de 2003 a 2011”, ponencia presentada en las VII Jornadas de Jóvenes Investigadores, Buenos Aires, Instituto de Investigaciones Gino Germani. Disponible en <[http://jornadasjovenesiigg.sociales.uba.ar/files/2013/11/Programa-7mas-Jornadas-IIGG-03\\_11.pdf](http://jornadasjovenesiigg.sociales.uba.ar/files/2013/11/Programa-7mas-Jornadas-IIGG-03_11.pdf)>.

----- (2015), “¿Más trabajo, mejor trabajo? El caso de los trabajadores y las trabajadoras de las agencias de viajes de Ciudad de Buenos Aires”, tesis de maestría, Buenos Aires, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires. Disponible en <<http://www.ceil-conicet.gov.ar/wp-content/uploads/2015/09/2015tottino>> y <[http://biblioteca.clacso.edu.ar/novedades/novedades\\_inicio\\_detalle.php?id=10892](http://biblioteca.clacso.edu.ar/novedades/novedades_inicio_detalle.php?id=10892)>.



## RESUMEN

El turismo argentino es un fenómeno que se destaca por su creciente desarrollo económico y social; y es de gran interés no solo para los estudiosos del tema sino para los gobiernos y sus economías, particularmente en materia de empleo, dado que agrupa a una gran diversidad de puestos de trabajo. Sin embargo, los límites de esta actividad son todavía difusos, y, para su abordaje, se requieren enfoques multidisciplinarios ya que ha sido estudiada predominantemente desde el punto de vista económico. Dentro del sector, las agencias de viajes cumplen una importante función de intermediación entre la oferta y la demanda de servicios turísticos. Por ello, en este artículo, desde un enfoque social y tomando como base la palabras de los trabajadores y las trabajadoras de las agencias de viajes, se trata de captar todos los aspectos que tienen que ver con la organización del servicio, concretamente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA). Debido a la importancia en relación con la cantidad existente en esta ciudad, las agencias de viajes deben concentrar la mayoría de las formas de organización.

## ABSTRACT

The Argentine tourism is a phenomenon known for its growing economic and social development, and it is of great interest not only for scholars but also for governments and their economies, particularly on the subject of employment, since it includes a wide variety of jobs. However, the limits of this activity are still unclear, and in order to study it, multidisciplinary approaches are needed because it has been studied mainly from an economic point of view. Within the sector, travel agencies play an important role as intermediaries between the supply and demand for tourist services. Therefore, this article aims to include all the aspects referring to the organization of the service from a social approach, based on the words of the workers of travel agencies in Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA). Owing to its significance with reference to the number of travel agencies in CABA, such agencies have most forms of organization.

## PALABRAS CLAVE

TRABAJO  
TURISMO  
AGENCIAS DE VIAJES  
ORGANIZACIÓN

## KEY WORDS

JOB  
TOURISM  
TRAVEL AGENCIES  
ORGANIZATION